



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2018

Leadership und Governance an Hochschulen: Mit Weiterbildung zu organisationsspezifischer Professionalisierung

Nievergelt, Bernhard ; Jonas, Klaus ; Seidl, David

Abstract: Professionalisierung in zunehmend autonomen Hochschulen ist der Imperativ für gegenwärtige Diskussionen zu Führung an Hochschulen und Hochschulentwicklung. Welche Diagnose liegt dem zugrunde, wer an der Hochschule soll professionalisiert werden und welche Weiterbildungsformate können diesen Prozess in idealer Weise unterstützen? Diese Fragen werden am Beispiel der Konzeption, der Nachfrage und Bewertung des Certificate of Advanced Studies CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ der Universität Zürich diskutiert.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-152266>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Nievergelt, Bernhard; Jonas, Klaus; Seidl, David (2018). Leadership und Governance an Hochschulen: Mit Weiterbildung zu organisationsspezifischer Professionalisierung. Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln : Strategie - Praxis - Forschung, (2):27-37.



BERNHARD NIEVERGELT

KLAUS JONAS

DAVID SEIDL



Leadership und Governance an Hochschulen

MIT WEITERBILDUNG ZU ORGANISATIONSSPEZIFISCHER PROFESSIONALISIERUNG

Professionalisierung in zunehmend autonomen Hochschulen ist der Imperativ für gegenwärtige Diskussionen zu Führung an Hochschulen und Hochschulentwicklung. Welche Diagnose liegt dem zugrunde, wer an der Hochschule soll professionalisiert werden und welche Weiterbildungsformate können diesen Prozess in idealer Weise unterstützen? Diese Fragen werden am Beispiel der Konzeption, der Nachfrage und Bewertung des Certificate of Advanced Studies CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ der Universität Zürich diskutiert.

1. Ausgangslage und Diagnose – Strukturwandel der Hochschulen	28
2. Konzeption und Entwicklung des CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“	30
3. Nachfrage und Bewertung des CAS	33
4. Weiterentwicklung des CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“	35
Literatur	37

1. Ausgangslage und Diagnose – Strukturwandel der Hochschulen

Die Hochschullandschaft ist in Bewegung. Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen müssen sich mit einem tiefgreifenden Strukturwandel vom Kollegialmodell hin zum Managementmodell auseinandersetzen (Braun 2011). Ausgelöst durch New-Public-Management-Reformen in den letzten 25 Jahren wurden viele vormals von den Bildungsverwaltungen verantwortete Aufgaben an die Hochschulen übertragen. Diese größere Autonomie der Organisation Hochschule und die damit verbundene Rechenschaftspflicht erfordert eine Neudefinition bisheriger Führungsaufgaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und von Verwaltungsangestellten. Darüber hinaus entstehen zunehmend neue Führungsaufgaben im „Third Space“ zwischen den klassisch akademischen und administrativen Aufgaben der Hochschulen. Diese hybriden Funktionen werden von den sogenannten neuen Hochschulprofessionellen besetzt (Whitchurch 2013; Schneijderberg et al. 2013).

In der Hochschulforschung wird der tiefgreifende Transformationsprozess der Hochschulen als Weg zu richtigen oder kompletten Organisationen – gemessen am Vorbild der Organisation in der Wirtschaft – dargestellt (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000). Managerialisierungsprozesse lassen sich vor diesem Befund an jeder Hochschule beschreiben: etwa bei der Einführung von SAP für das Finanzmanagement oder bei der Stärkung der Hochschulleitungen. Eine zentrale Rolle für die zunehmend autonomen Hochschulen spielt auch die Einführung von Managementtechniken und -funktionen auf allen Ebenen und damit auch die Professionalisierung der Führungskräfte auf allen Stufen. Die Hochschulforschung beschreibt aber gleichzeitig, dass sich das Managementmodell nicht als dominierendes Muster durchgesetzt hat. Vielmehr zeigen sich an jeder Hochschule unterschiedliche Mischverhältnisse und damit eine Koexistenz der alten Hochschulgovernance mit starker Orientierung an der akademischen Selbstverwaltung und der neuen, am Managementmodell orientierten Governance der Hochschulen (Hüther/Krücken 2016).



Erste Kontextbedingung

Erste Kontextbedingung für die Professionalisierung der Führungskräfte an Hochschulen ist also die je nach Hochschule spezifische Hybridität zwischen Kollegial- und Managementmodell und das Wissen um die damit verbundene Konfliktrichtigkeit.

New Public Management Regime Complete Organizations	Traditionelles Governance Regime Incomplete Organizations
Gesamtidentität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation)	Lose gekoppelte Systeme ohne Gesamtidentität (Orientierung und Identität im wissenschaftlichen Fachbereich)
Hierarchie (Koordination und Kontrolle, internes Management)	Kollegialitätsprinzip (Professionsperspektive, akademische Selbstverwaltung)
Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen)	Organisierte Anarchien (Prozesse laufen typischerweise nicht zweckrational ab)

Abbildung 1 New Public Management vs. Traditionelles Governance Regime

Überlegungen zum Strukturwandel der Hochschulen wurden in der Hochschulforschung ganz wesentlich am Modell der Universitäten entwickelt. Führungskräfte an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sehen sich zwar mit der gleichen Konstellation konfrontiert, aber oft unter anderen Vorzeichen (Truniger 2017). Forschung etwa ist anders als an Universitäten kein zentraler Orientierungspunkt, sollte aber – als Gesetzauftrag – entwickelt werden. Die Autonomie der Professorinnen und Professoren ist weit weniger ausgeprägt, wäre aber wichtige Voraussetzung für den Aufbau der Forschung. Die Lehre hat stärker berufsqualifizierende Funktion und ist nicht zwingend forschungsbasiert.

Zweite Kontextbedingung

Zweite Kontextbedingung für die Professionalisierung der Führungskräfte an Hochschulen ist die Kenntnis der unterschiedlichen organisatorischen Herausforderungen von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in der sich (ent-)differenzierenden Hochschullandschaft.



Diese Diagnose wurde an der Universität Zürich von einigen Professorinnen und Professoren, der Fachstelle für Weiterbildung und auch der Universitätsleitung geteilt und der Handlungsbedarf zur hochschulspezifischen Professionalisierung der Mitarbeiter/-innen erkannt. Im Kern wurde die Frage gestellt, wie der „von außen“ angestoßene Strukturwandel mit neuen Organisationsstrukturen und einer neuen Organisationskultur produktiv aufgenommen werden kann.

Für die spezifischen Professionalisierungs-Bedürfnisse der Universität Zürich sollte ein internes Weiterbildungsangebot für Führungskräfte auf allen Stufen aufgebaut werden. Bereits seit 2015 werden halb- und ganztägige Kurse für Professorinnen und Professoren sowie für

Mitarbeitende mit Führungs- und/oder Managementfunktionen angeboten. Neu aufgebaut wird gegenwärtig ein Programm für alle neuberufenen Professorinnen und Professoren, ein Programm für künftige akademische Führungskräfte auf Instituts-, Dekanats- und Universitätsleitungsebene und ein Leadership Development Programm, welches sich an alle Führungskräfte der UZH richtet.

Gleichzeitig wollte man aber auch ein Weiterbildungsangebot entwickeln, in welchem die grundlegenden Fähigkeiten für die Führung an Hochschulen und in verschiedenen Hochschultypen erworben werden können – den CAS Leadership und Governance an Hochschulen.

2. Konzeption und Entwicklung des CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“

Der CAS (Certificate of Advanced Studies) „Leadership und Governance an Hochschulen“ der UZH ist in enger Zusammenarbeit mit an Führung interessierten Professorinnen und Professoren, der Fachstelle für Weiterbildung und dem Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS entwickelt worden.

CHESS

CHESS (Center for Higher Education and Science Studies) ist ein interfakultäres Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung an der Universität Zürich. Das gemeinsame Projekt der Wirtschaftswissenschaftlichen und Philosophischen Fakultät ermöglicht seit 2014 die interdisziplinäre wissenschaftliche Debatte und Forschung zum Strukturwandel der Hochschulen und der Wissenschaft. Das CHESS will die Selbstreflexion der Hochschulen und der Wissenschaften stärken und die Herausforderungen thematisieren, welche durch die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen von den zunehmend autonomen Hochschulen bewältigt werden müssen.

www.chess.uzh.ch

In einer ersten konzeptionellen Phase wurde entschieden, den Studiengang in der Wirtschaftswissenschaftlichen und der Philosophischen Fakultät zu verankern und die Module Governance, Management, Finanzielle Führung, Kommunikation und Leadership zu konkretisieren. Der Studiengang sollte zudem polyzentrisch aufgebaut werden. Fünf Fachexpertinnen und -experten haben die Modulverantwortung übernommen und aus ihrer Fachperspektive heraus die Module entwickelt. Orientierung für alle war dabei die Anwendung ihrer Fachexpertise auf den Fall der Hochschulen, auch wenn sie teilweise dazu nicht selbst forschend tätig waren und sich in von ihrer Disziplin unerforschtes Gelände vorwagen mussten. Gemeinsames Interesse war, im Austausch mit den anderen Modulverantwortlichen die eigene Fachexpertise immer stärker auf den Hochschulbereich anzuwenden. Der CAS kann in diesem Sinne auch als eine interdisziplinäre Plattform gedacht werden. Es dominieren nicht einzelne Fachbereiche oder

Disziplinen, sondern Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Finanzwissenschaft und Soziologie versuchen, mit dem CAS ein kohärentes Nachdenken über Organisationshandeln an Hochschulen zu entwickeln und dies in ein Weiterbildungsangebot umzusetzen. Zusätzlich eingeflossen in diesen Prozess ist die konkrete Organisationserfahrung aller Beteiligten in unterschiedlichen Positionen an Hochschulen und in der Wissenschaftspolitik und Reflexionen zur Mikroebene der neuen Governance der Wissenschaft (Nievergelt 2011; 2013).

Mit dem CAS sollte zur interessanten Gestaltung des Lehrgangs ein heterogenes Publikum aus verschiedenen Hochschulen und Hochschultypen mit unterschiedlichen Führungsfunktionen angesprochen werden, wie etwa:

- Abteilungsleiter/-innen in der Verwaltung von Hochschulen
- Geschäftsführer/-innen von Dekanaten und Instituten
- Stabsleiter/-innen
- Forschungsgruppenleiter/-innen
- Professor/-innen

Leadership und Governance an Hochschulen sollen damit in übergeordneter Perspektive und losgelöst von der Hybridität zwischen Kollegial- und Managementmodell einer konkreten Hochschule diskutiert werden können. Mit folgendem Text wird die Zielgruppe des CAS angesprochen:

„Die Anforderungen an Personen, die an Hochschulen Führungs- und Managementaufgaben innehaben, werden immer anspruchsvoller. Institute wachsen und müssen professionell verwaltet werden, die Abläufe in der Verwaltung werden komplexer und setzen zunehmend die Einhaltung zahlreicher Richtlinien und das Verfassen von Reports voraus. Der sogenannte ‚Third Space‘ zwischen Wissenschaft und Verwaltung übernimmt bereits jetzt in erheblichem Maße wichtige Funktionen für einen reibungslosen Wissenschafts- und Lehrbetrieb. Vorgesetzte benötigen verstärkt Führungskompetenzen, weil ihre Teams größer, internationaler und diverser werden. Auch die Kommunikation nach innen und außen wird vielschichtiger. Zudem nimmt die Konkurrenz im Hochschulbereich kontinuierlich zu.“

Der CAS in Leadership und Governance an Hochschulen ist ein explizit auf den wachsenden Bereich der neuen Hochschulprofessionen zugeschnittenes Weiterbildungsangebot mit dem Ziel, Personen mit Führungs- und Managementaufgaben an Hochschulen die dafür notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Die Teilnehmenden erwerben Grundkenntnisse in den Bereichen Governance, Management, Finanzielle Führung, Kommunikation sowie Leadership und lernen, die erworbenen Kompetenzen im Umfeld ‚Hochschule‘ anzuwenden.“

CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“

Der CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ besteht aus 5 Modulen:

- Governance (3 Tage)
- Management (4 Tage)
- Finanzielle Führung (2 Tage)
- Kommunikation (4 Tage)
- Leadership (5 Tage)

Die Module schließen anstelle einer größeren Abschlussarbeit mit kleinen Leistungsnachweisen ab, bei denen Wert auf eine gewisse Vielfalt gelegt wird (Essay, Klausur, Gruppenarbeit Kommunikationskonzept, Bearbeitung eines eigenen Führungsfalls). Den erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen wird der Abschluss „Certificate of Advanced Studies UZH in Leadership und Governance an Hochschulen“ (15 ECTS-Credits) verliehen. Detaillierte Information dazu unter www.caslg.uzh.ch

Zentrales Leitmotiv aller fünf Module ist es zu fragen, welches theoretische Wissen und welche praktischen Skills es für das Organisationshandeln in der spezifischen „Organisation Hochschule“ auf allen Stufen braucht. Mit dem Modul Governance wird das organisationale Setting von Hochschulen herausgearbeitet. Ziel ist es zu erkennen, innerhalb welcher Strukturen man an seiner Hochschule tätig ist und wie man seine eigene Arbeit darin positionieren kann. Daran anschließend wird im Modul Management gefragt, welche organisatorischen Optionen es für die Gestaltung gibt und was es braucht, um Gestaltungsprozesse (Strategie und Change) an Hochschulen erfolgreich durchzuführen. Mit dem Modul Finanzielle Führung wird beantwortet, welches Wissen über Finanzen an Hochschulen erforderlich ist, um erfolgreich führen und gestalten zu können. Beim Modul Kommunikation geht es um die „Licence to operate“ für die Hochschulen, also primär um Wissenschafts- und Organisationskommunikation nach außen, aber auch um die interne Organisationskommunikation. Das Modul Leadership sensibilisiert für die Spezifika von Personalführung und Personalauswahl an Hochschulen und führt in die Themenbereiche HR an Hochschulen, Personalrecht und Personalentwicklung ein. Für den gesamten Lehrgang konnten hochkarätige und einschlägige Referentinnen und Referenten gewonnen werden und die Lehrformen oszillieren zwischen theoretischen Inputs, Gruppenarbeiten und praktischen Übungen.

Mit diesen fünf Modulen wird deutlich, dass Führung an Hochschulen zwar auch ganz klassische Personalführung beinhaltet, darüber hinaus aber in der „Incomplete Organization“ Hochschule ganz wesentlich auch laterale Führung und die ständige Positionierung und Weiterentwicklung der eigenen Tätigkeit und Einheit beinhaltet. Soweit die Vorüberlegungen und die Konzeption des Lehrgangs. Wie und von wem aber wurde der CAS aufgenommen und wie wird das Angebot bewertet?

3. Nachfrage und Bewertung des CAS

Wie bei jeder Lancierung eines Weiterbildungsangebotes war es unklar, wie der CAS „Leadership und Governance“ an Hochschulen aufgenommen werden würde. Geworben wurde mit einem breiten Flyer-Versand innerhalb der Universität Zürich, weiteren Hochschulen in Zürich und in der deutschsprachigen Schweiz. Zur Lancierung des Programmes wurde vom Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS eine Veranstaltung angeboten. Eingeleitet wurde die CHESS-Veranstaltung (CHESS talk) mit einem Referat zur „Professionalisierung in der Schweizer Hochschullandschaft – Die neuen Hochschulprofessionellen im ‚Third Space‘ zwischen Wissenschaft und Verwaltung“. Danach wurde über die konkreten Inhalte des CAS-Programms informiert. Das große Interesse an dieser Veranstaltung gab einen ersten Hinweis, dass auch der CAS gut nachgefragt werden könnte. In der Veranstaltung selbst wurde von mehreren Interessierten gefragt, ob es denn im CAS noch freie Plätze für den ersten Durchgang geben würde. In diesem Moment ist so etwas wie ein Image entstanden, dass eine Teilnahme an dieser Weiterbildung nicht selbstverständlich ist. Tatsächlich haben sich für den ersten Durchgang 30 Personen für die Teilnahme interessiert, für den zweiten Durchgang waren es bereits über 40 Personen und für den dritten Durchgang ab Herbst 2018 scheint das Interesse ungebrochen zu sein. Häufigste Nachfrage potenzieller Interessentinnen und Interessenten ist bis heute, ob es überhaupt noch freie Plätze gibt.

Durch die große Nachfrage für die 24 Plätze in den ersten Durchgängen musste ein Kriterienbündel für die Aufnahme in den CAS entwickelt werden. Ziel war es, damit eine möglichst vielschichtige Gruppe von Teilnehmenden verschiedener Hochschulen, Hochschulstandorte und verschiedener Führungsstufen bilden zu können:

- Verschiedene Hochschulstandorte
- Verschiedene Hochschultypen
- Führungsverantwortung (für wie viele Personen?)
- Führungsstufe (Institute, Fakultäten, Kompetenzzentren, Zentrale Dienste, Hochschulleitung)
- Arbeitsbereich (forschungs-, lehr- oder organisationsbezogen, auch thematisch)
- Motivationsschreiben
- Zusätzliche Kriterien: Geschlechterverhältnis, Eingang der Anmeldung

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden der ersten beiden Durchgänge entspricht bei der Vielfalt der Führungsfunktionen den Zielen. Einige Professorinnen und Professoren und wenige Teilnehmende ohne Hochschulabschluss, die „sur dossier“ aufgenommen wurden, stehen einer großen Mehrheit von promovierten Teilnehmenden gegenüber, die unterschiedliche Positionen im Third Space besetzen. Bei der Vielfalt

von Hochschulen, Hochschulstandorten und Hochschultypen hingegen ist die Zusammensetzung der Teilnehmenden noch zu stark vom Hochschulplatz Zürich und der Universität Zürich dominiert. Tendenziell wurden im zweiten Durchgang aber mehr Teilnehmende von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen und von mehr Hochschulstandorten aufgenommen als im ersten Durchgang.

Die Motivation der Teilnehmenden ist vielfältig. Während sich langjährige Führungskräfte an Hochschulen eine Auffrischung ihres Wissens und eine Reflexion ihrer Führungspraxis versprechen, möchten sich andere Teilnehmende mit dem CAS für eine neue Führungsposition qualifizieren. Viele Teilnehmende betonen ihr Interesse an einer hochschulspezifischen Führungsausbildung und bringen damit zum Ausdruck, dass es gerade für das Organisationshandeln in Hochschulen Orientierung und den Hochschulen angepasste Tools braucht. Sie absolvieren die Weiterbildung, weil sie mehr oder weniger explizit den Eindruck haben, dass Führen und Koordinieren im Kontext der Hochschulen ganz spezifische Fähigkeiten voraussetzt. Viele Teilnehmende werden von ihren Vorgesetzten in der Kursteilnahme unterstützt und die Arbeit im CAS wird mit Interesse verfolgt. Einige Teilnehmende – entweder neu in einer Tätigkeit oder als Job-Enrichment – wurden sogar von ihren Vorgesetzten aufgefordert, den CAS zur Qualifizierung und Professionalisierung zu absolvieren. Interessant ist auch, dass einzelne Teilnehmende anderer Hochschulen den CAS an der Universität Zürich absolvieren wollen, weil sie nie an ihrer eigenen Hochschule eine Führungsausbildung machen würden, hingegen andere gerade im Gegenteil den CAS besuchen wollen, weil er an ihrer Hochschule angeboten wird.

Bewertung und Evaluation des Angebotes durch die Teilnehmenden

Bis auf wenige Ausnahmen wurde der CAS bisher außerordentlich positiv evaluiert und benotet, durchaus aber mit vielen kritischen Kommentaren zu einzelnen Formaten und Referierenden. Oftmals sind einzelne Kritikpunkte gegensätzlicher Natur und spiegeln den unterschiedlichen Hintergrund der Teilnehmenden wider. Während sich einige über zu viel theoretischen Input beklagen und mehr Gruppenarbeiten einfordern, wollten andere gerade das Gegenteil. Spürbar ist auch die Differenz zwischen verwaltungs- und wissenschaftsnäheren Teilnehmenden. Entlang dieser Linie entstehen immer wieder kontroverse Diskussionen. Die Konflikträchtigkeit zwischen Kollegial- und Managementmodell wird hier sehr gut spürbar und kann im CAS selbst über die unterschiedlichen Perspektiven der Teilnehmenden thematisiert werden. Von Teilnehmenden aus Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wird immer wieder kritisiert und angeregt, die anders gelagerte Konstellation ihrer Hochschultypen besser im Kurs zu repräsentieren. Gerade weil für die noch jungen Fachhochschulen das Managementmodell von Beginn an konstitutiv war, müssen sie sich mit anderen Führungsfragen auseinandersetzen.

Die Zufriedenheit mit dem CAS findet auch Ausdruck bei den Anmeldungen für die weiteren Durchgänge, oftmals angeregt durch die Erzählungen von Teilnehmenden des ersten Durchgangs. Ein Auszug aus der inspiriert-launigen Rede eines Teilnehmers bei der Schlussveranstaltung

des ersten Lehrgangs kann einen Eindruck der Stimmung im Kurs vermitteln:

„Die Ausbildungsziele waren anspruchsvoll. Der Kurs hatte sich vorgenommen, unterschiedlichste Personen aus verschiedenen Hochschulen für eine moderne Kultur von Hochschulmanagement zu qualifizieren, obwohl die tatsächliche Praxis an Hochschulen noch gar nicht so modern ist. Um die Teilnehmenden auf diese harte Realität vorzubereiten, wurden außerdem Überlebensstrategien für die Chefetage vermittelt. Wahrheitsfindung im Dschungel konkurrierender Modelle, Aufnahme-fähigkeit bei abnehmendem Sauerstoffgehalt, Durchhaltevermögen im Kreuzverhör vor laufender Kamera, Stresstest in individuellen Leistungsnachweisen und Gruppenarbeiten, bei denen man sich voll auf das Team verlassen können muss. Der CAS war quasi ein Boot-Camp für akademische Führungskräfte, für die künftigen Special Forces des akademischen Wandels. (...)“

Fazit: der Kurs hat aus den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine verschworene Gemeinschaft gemacht, die sich nun aufmachen wird, die Hochschulen zu ‚revolutionieren‘. Governance, Management, Finance, Kommunikation und Leadership sind für sie keine Fremdworte mehr, sondern quasi ihre neue Muttersprache.“ (Prof. Dr. Dominik Petko)

4. Weiterentwicklung des CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“

Auch wenn unklar ist, ob das große Interesse am CAS nachhaltig ist und sich das Programm längerfristig etablieren kann, wurde deutlich, dass bisher ein solch hochschulspezifisches Angebot in der Schweiz gefehlt hat. Das kleine, kompakte und gut mit dem Beruf zu vereinbarende Angebot soll deshalb in dieser Form beibehalten werden. Gearbeitet wird in erster Linie an der ständigen inhaltlichen und didaktischen Verbesserung. Gleichzeitig wird auch ein Ausbau des Angebotes in der Schweiz geprüft. Kooperationen mit Weiterbildungsangeboten in Deutschland und Österreich sind im Gespräch.

Durch den polyzentrischen Aufbau des CAS über die Fachspezialistinnen und Fachspezialisten als Modulverantwortliche wurde ein interessanter Zusammenhang geschaffen, der als solcher aber inhaltlich noch kohärenter werden kann bezüglich seiner hochschulspezifischen Thematisierung von Organisationsfragen. Insbesondere die vielen Auseinandersetzungen in den beiden ersten Durchgängen und die schriftlichen

Evaluationen aller Module und des ganzen Kurses fließen ständig in den Aufbau und die Gestaltung des CAS ein. Ganz wichtig ist auch die Verankerung des CAS im Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS. Inhaltlich decken sich die Forschungs- und Beratungstätigkeiten des CHESS mit dem CAS und zahlreiche CHESS Veranstaltungen sind für CAS-Teilnehmende eine spannende Ergänzung. Die gilt, wenn etwa Prof. Dr. Georg Krücken (INCHER Kassel) über „Hochschulentwicklung und Hochschulforschung: Stand und Perspektiven“ referiert oder Prof. Dr. Lucien Criblez (CHESS Universität Zürich) über „Hochschuldifferenzierung in der Schweiz – Strategien, Entwicklungen und Widersprüche“ spricht und Dr. Sebastian Brändli, Chef des Zürcher Hochschulamtes, das Koreferat hält. Die Verbindung von CHESS und CAS zeigt sich auch bei der CAS-Alumni, welche jeweils die CHESS-Veranstaltungen als Anlass für ihre Treffen nimmt. Bei diesen öffentlichen Referaten und Debatten werden kontroverse Themen zum Strukturwandel der Hochschulen und zur Entwicklung der Wissenschaft diskutiert.

Ausbau des Angebotes – Schweizerische und internationale Zusammenarbeit

Anstelle eines Ausbaus des CAS gibt es erste Diskussionen zur Vernetzung mit anderen Weiterbildungsangeboten in der Schweiz, die sich mit Management an Hochschulen beschäftigen. Unter dem Titel „Herausforderungen für die Hochschulorganisation – in der Lehre, in der Forschung und in der Führung und Positionierung von Hochschulen“ – wurden im Rahmen eines CHESS talks im Januar 2018 drei Weiterbildungsangebote vorgestellt: Für die Forschung der CAS „Forschungsmanagement“ der Universität Bern, für die Lehre der CAS „Führen von Projekten und Studiengängen an Hochschulen“ der Pädagogischen Hochschule Zürich und der hier diskutierte CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ der Universität Zürich für Organisationsfragen.

Noch weniger weit entwickelt, aber ebenfalls im Gespräch ist die Zusammenarbeit des CAS mit Angeboten an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer und der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Anliegen, für den deutschen Sprachraum typische Hochschulorganisationsfragen zu thematisieren. Die Hürden hier sind aber schon in den unterschiedlichen Kostenstrukturen und Verankerungen der Weiterbildung an Hochschulen nicht leicht zu nehmen.

Rund um den CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ ist ein interessanter Gesprächszusammenhang entstanden, mit großem Potenzial für die Entwicklung des Weiterbildungsangebotes wie auch für die Arbeit des Kompetenzzentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS. Der CAS will in seiner aktuellen Ausgestaltung einen Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullandschaft Schweiz und zur Personalentwicklung der darin tätigen Führungskräfte leisten.

Literatur

- [1] **Brunsson, N. ; Sahlin-Andersson, K. (2000):** Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform. In: Organizational Studies, 21(4), Sage Publications, S. 721-746.
- [2] **Braun, D. (2011):** Die Förderung wissenschaftlicher Innovation an Schweizer Universitäten. In: Heinz, T.; Krücken, G. (Hg.): Die institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung. Wiesbaden.
- [3] **Hüther, O.; Krücken, G. (2016):** Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden.
- [4] **Nievergelt, B. (2013):** Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft. In: Gautschi, P.; Fischer, A. (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel, zoom Nr. 3, Universität Bern.
- [5] **Nievergelt, B. (2011):** Strukturwandel der Universität. Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation. Masterarbeit „Master of Public Administration“, Kompetenzzentrum für Public Management. Universität Bern.
- [6] **Schneiderberg, Ch.; Merkator, N.; Teichler, U.; Kehm, B.M. (Hg.) (2013):** Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt.
- [7] **Truniger, L.(Hg.) (2017):** Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden.
- [8] **Whitchurch, C. (2013):** Reconstructing Identities in Higher Education. The rise of ‚Third Space‘ professionals. London.

Autoren



Bernhard Nievergelt, Studiengangleiter CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ (Modulverantwortung Governance) und Geschäftsführer CHESS, Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, Universität Zürich.

Kontakt: bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch

Prof. Dr. **Klaus Jonas**, Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Dekan der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich, Co-Direktor CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ (Modulverantwortung Leadership) und CHESS Leitungsausschussmitglied.

Kontakt: k.jonas@psychologie.uzh.ch

Prof. Dr. **David Seidl**, Professor für Organisation und Management, Universität Zürich, Co-Direktor CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“ (Modulverantwortung Management) und CHESS-Leitungsausschussmitglied.

Kontakt: david.seidl@uzh.ch